

# As quatro dinâmicas de abrangência na resposta à crise portuguesa

por Renato Lopes da Costa e Nelson António

**RESUMO:** Do ponto de vista de uma retrospectiva histórica, iniciar uma política de atividade centrada em processos de internacionalização continua a ser vista, por muitos, como um meio para tentar resolver determinadas crises económicas. Porém, a resolução do problema português é parte de um problema muito maior, nomeadamente o de tentar resolver um problema europeu, que tem dado, nos últimos tempos, indícios de grande descontrolo. Este artigo visa contribuir, numa primeira vertente, para relacionar o contexto económico português num enquadramento focalizado nas dinâmicas e formas possíveis de internacionalização. Numa segunda vertente, numa base de análise mais alargada, o estudo pretende aferir um conjunto de variáveis/fatores que deverão estar na base do desenvolvimento da economia portuguesa. Apesar dos inquiridos terem identificado um conjunto de quatro linhas estratégicas sobre as quais Portugal se deve focalizar, na verdade parecem desconhecer as principais modalidades possíveis de internacionalização identificadas no constructo teórico deste artigo.

**Palavras-chave:** Portugal; Internacionalização; Desenvolvimento Económico

**TITLE:** The four dynamic scopes in response to the Portuguese crisis

**ABSTRACT:** In a historical retrospective, to initiate a policy of enforced activity in internationalization processes is still seen by many as a means to try to resolve certain economic crises. However, the resolution of the Portuguese problem is part of a much larger problem, namely that of trying to solve a European problem that has recently given evidence of being largely uncontrolled. The purpose of this article is to contribute, in a first aspect, to relate the Portuguese economic context with dynamic and possible forms of an internationalization framework, and secondly, on a wider basis of analysis, to measure a set of variables/factors that should underpin the development of the Portuguese economy. Although respondents have identified a set of four strategic lines over which Portugal should focus on, they seem to miss the main possible ways of entry abroad identified in this theoretical construct article.

**Key words:** Portugal; Internationalization; Economic Development

**TÍTULO:** Las cuatro dinámicas que abarcan en la respuesta a la crisis portuguesa

**RESUMEN:** En una retrospectiva histórica, iniciar una política de actividad supervisada en los procesos de internacionalización todavía es considerado, por muchos, como un medio para tratar de resolver ciertas crisis económicas. Primero, sin embargo, la resolución del problema portugués es parte de un problema mucho mayor, es decir, tratar de resolver un problema europeo, lo que ha dado en los últimos tiempos, indicios de gran descontrol. Este artículo tiene como objetivo contribuir de esta manera, en una primera vertiente, para relacionar el contexto económico portugués en un marco centrado en la dinámica y las posibles formas de internacionalización, y en segundo lugar, en una base analítica más amplia, para medir una serie de variables / factores que deberían ser sobre la base del desar-

rolo de la economía portuguesa. Algo, sin embargo, posible de ser constatado en el ámbito de la internacionalización, y que a pesar de los encuestados haber identificado un conjunto de cuatro líneas estratégicas sobre las que Portugal debe centrarse, en realidad parecen desconocer las principales modalidades posibles de entrada en el extranjero identificadas en la construcción teórica de este artículo.

**Palabras clave:** Portugal; Internacionalización; Desarrollo Económico

O enquadramento do caso português deve ser lido à luz das diferentes formas e dinâmicas do processo de internacionalização, até porque iniciar uma política de atividade centrada em processos de internacionalização, continua a ser vista, por muitos, como um meio para tentar resolver a crise económica, financeira e, agora também, social, com que o país se tem confrontado fundamentalmente nos últimos cinco anos.

Porém, a resolução do problema português é parte de um problema muito maior, nomeadamente o de tentar resolver um problema europeu que tem dado nos últimos tempos indícios de grande descontrolo, provocando o agravamento das crises de muitos países (Clark e Mallory, 1993; Ferrera, 1996; Deeg, 2005).

Uma união verdadeiramente europeia pode ser, por isso, caracterizada como uma mera ilusão, que, ainda que bem-intencionada, não basta para explicar o benefício económico

mútuo que deveria representar para os seus Estados-membros, a partir dos seus acordos formais concretizados ao longo da história, iniciados na década de 1950, com o Tratado de Roma em 1957, até ao Tratado de Lisboa que entrou em vigor em dezembro de 2009 (Gambarotto e Solari, 2012).

Existem, por esta razão, várias «Europas», todas com pretensão legítima ao trono mas nenhuma com monopólio, umas que se conhecem e outras que se querem tornar conhecidas, umas com membros respeitáveis e íntegros, e outras com um conjunto de parentes pobres, embaraçosos, algo aborrecidos e sempre incómodos. Ou seja, ainda que se saliente que determinados países europeus têm tido desenvolvimentos notáveis, jamais se poderá considerar ou ter a pretensão que um dia poderemos vir a ter uma «europeidade central», pois esta ideia é, na melhor das hipóteses, nostálgica, e, na pior, uma farsa [Deeg, 2009; (Rangone e Solari, 2012)].

#### Renato Lopes da Costa

rlca@iscte.pt

Doutorado em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial, ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE Business School. Professor Auxiliar, ISCTE-IUL, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral, Av. das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal.

PhD on General Management, Strategy and Entrepreneurship, ISCTE-IUL – University Institute of Lisbon, ISCTE Business School. Assistant Professor, ISCTE-IUL, ISCTE Business School, Department of Marketing, Operations and General Management, Av. das Forças Armadas, 1649-026 Lisbon, Portugal.

Doctorado en Dirección General de Estrategia y Desarrollo de Negocios, ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE Business School. Profesor, ISCTE-IUL, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral, Av. das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal.

#### Nelson Santos António

nelson.antONIO@iscte.pt

Doutorado em Gestão, Bergischen Universität, Alemanha. Professor Catedrático, ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral, Coordenador do Programa Doutoral em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial e do Programa Doctor of Business Administration, 1649-026 Lisboa, Portugal.

Dr. rerum. oec., Bergischen Universität, Germany. Full Professor, ISCTE-IUL – University Institute of Lisbon, ISCTE Business School. Professor, ISCTE-IUL, ISCTE Business School, Department of Marketing, Operations and General Management, Director, PhD on General Management, Strategy and Entrepreneurship and Doctor of Business Administration, 1649-026 Lisbon, Portugal.

Doctorado en Administración, Bergischen Universität, Alemania. Profesor, ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral, Coordenador del Programa de Doctorado en Dirección General, Estrategia y Desarrollo de Negocios y del Programa Doctor of Business Administration, 1649-026 Lisboa, Portugal.

Recebido em abril de 2015 e aceite em julho de 2015.

Received in April 2015 and accepted in July 2015.

Recibido en abril de 2015 y aceptado en julio de 2015.

A Europa é um conceito demasiado grande e nebuloso para que se possa construir à sua volta uma comunidade humana convincente, ligada a uma unidade nacional histórica da identidade com a sua própria nação, o que se reproduz numa faixa enorme de população idosa, frustrada, entediada, improdutiva, e que pode, e já está a resultar, em alguns casos, numa imensa crise social.

A produção, o comércio e as finanças europeias estão hoje organizadas globalmente. No entanto, a importância crescente da perda do papel da família, da igreja, dos partidos políticos ou dos sindicatos, e a pressão crescente sobre os governos para reduzir os benefícios adquiridos pelos cidadãos, ao longo dos anos, em termos de segurança social e solidariedade, sem que se tenha em conta a história intrínseca de determinados países, leva irremediavelmente à desagregação inevitável dos diferentes países que a constituem. O resultado é uma Europa cada vez mais fechada, cujos critérios macroeconómicos se conjugam pelos definidos pela Alemanha. Difícilmente poderá ser constituído um governo europeu capaz de dominar os mercados.

### As teorias económicas da internacionalização

Nas últimas décadas, temos assistido a um considerável avanço no que ao estudo das teorias económicas de internacionalização diz respeito. A um nível meso, este avanço tem sido assim explicado fundamentalmente a partir de quatro âmbitos de análise: num âmbito de investigação relativo ao investimento direto estrangeiro (Vernon, 1966, 1974, 1979; Greuber *et al.*, 1967; Hymer, 1976); numa ótica de localização e análise de alianças estratégicas e *franchisings*, protagonizada por Aliber (1970) e sobretudo pelos estudos de Dunning (1977, 1980, 1981, 1997, 2000, 2001, 2003, 2008); na observação de dados focalizados na análise de exportações e licenciamentos (Knickerbocker, 1973; Buckley e Casson, 1976); e numa ótica refletida nas vantagens e desvantagens da internalização/externalização das mais variadas atividades empresariais (Buckley e Casson, 2010).

Pode observar-se, portanto, que têm sido várias as teorias económicas de internacionalização criadas por diferentes autores para explicar esta temática, quer a partir da sua agregação macroeconómica, quer pelas próprias influências comportamentais que enfatizam os problemas associados

com a aprendizagem, o comprometimento, e os aspetos culturais da internacionalização no seu processo gradual de aprendizagem.

**A existência de longo prazo de empresas globais depende sempre de fatores de controlo sobre ativos e vantagens e da capacidade em gerir uma rede internacional ativa e segurá-la por longos períodos de tempo. O que requer uma equipa qualificada e a capacidade em reter um conjunto de competências-chave ao longo dos tempos.**

Por mais que historicamente se construam teorias para explicar a história dos negócios internacionais no tempo e no espaço (Buckley, 2009), qualquer processo de internacionalização deve sempre identificar as principais modalidades de entrada no estrangeiro.

É necessário restringir as opções de internacionalização das empresas em função de vários fatores: enquadramentos legais; dificuldades de penetração nos canais; reconhecimento da marca; historial de internacionalização; análise de modalidades de internacionalização para fazer face aos competidores estrangeiros; variações cambiais; instabilidade política; diferenças culturais; imperativo de defesa da marca e da proteção da tecnologia própria; necessidade de garantia de qualidade; maior ou menor possibilidade de transferência das operações para o estrangeiro; especificidade dos produtos; custos de penetração; competitividade dos produtos nesses mercados; dimensão requerida para alcançar economias de escala; quantidade e capacidade dos recursos da empresa; dimensão e natureza dos produtos; nível tecnológico; e intensidade de investimento requerido (Dunning, 1981; Buckley e Casson, 2010).

Em suma, a existência de longo prazo de empresas globais depende sempre de fatores de controlo sobre ativos e vantagens e da capacidade em gerir uma rede internacional ativa e segurá-la por longos períodos de tempo. O que requer uma equipa qualificada e a capacidade em reter um conjunto de competências-chave ao longo dos tempos, superando assim «o efeito de Penrose»<sup>1</sup> e ultra-

passando tarefas traduzidas pelos fatores extensão, crescimento e diversificação (Buckley e Casson 2007). Mas, para que tal processo possa ser absorvido, a gestão global aqui descrita requer aprendizagem, custos de formação avultados e aculturação, fatores que só podem ser conseguidos a partir de equipas de gestão multinacionais (Buckley, 2011).

De forma a garantir a pertinência do problema formulado, que esteve na base do objetivo da realização desta investigação, este artigo visa contribuir, numa primeira vertente, relacionar o contexto económico português num enquadramento focalizado nas dinâmicas e formas possíveis de internacionalização e, numa segunda vertente, criar um quadro de análise mais alargado para aferir um conjunto de variáveis/fatores que deverão estar na base do desenvolvimento da economia portuguesa.

## Metodologia

Em termos de verificação e demonstração do que se afirma em termos de investigação, quanto aos fins que a sustentam, esta investigação teve implícito um carácter aplicado e uma vertente exploratória. No primeiro caso, o carácter aplicado resultou da tentativa de investigar um fenómeno contemporâneo no contexto da vida real (Yin, 1994), o qual foi coadjuvado com a apresentação de uma vertente exploratória, dada a pouca existência de estudos científicos concretos sobre o fenómeno social de fomento do crescimento económico português.

No que aos meios diz respeito, a presente investigação teve por base um carácter pragmático ou indutivo, e foi conduzida a partir de uma amostra não probabilística por conveniência, constituída de acordo com a disponibilidade e acessibilidade dos elementos abordados (Carmo e Ferreira, 1998), neste caso por 17 consultores seniores com grande experiência em trabalhos realizados em território nacional e internacional, sendo que a amostra ao nível das entrevistas realizadas teve um carácter intencional, pois foram selecionados os participantes que melhor representavam o fenómeno investigado em termos de conhecimento.

Assim, a metodologia qualitativa utilizada resultou da análise de um conjunto de entrevistas, procurando medir o fenómeno em estudo, em termos da dinâmica social, individual e holística do ser humano, tentando compreender o

significado que as pessoas atribuem aos fenómenos analisados, mais do que propriamente interpretá-los. Deste modo, foi possível analisar a informação de forma indutiva, a partir da observação, recolha e análise *in loco* dos factos científicos.

Em termos da técnica de análise qualitativa utilizada para interpretação dos dados reproduzidos das entrevistas, este estudo traduziu-se numa análise de conteúdo, tentando relacionar as estruturas semânticas (significantes) com as estruturas sociológicas (significados) dos enunciados, de forma a articular a superfície dos textos com os fatores que determinam as suas características (variáveis psicossociais, contexto cultural e contexto, processos e reprodução da mensagem), de acordo com o exposto na Figura 1 (ver p. 53).

Importa referir que a técnica de entrevista semiestruturada utilizada foi desenvolvida numa base previamente estruturada de perguntas, ainda que implícita num carácter adaptável e não rígido, permitindo quase sempre que a conversação decorresse de modo fluido. Ou seja, apesar das perguntas terem sido previamente preparadas, a maioria delas surgiu à medida que a entrevista decorreu, permitindo ao entrevistador e aos entrevistados a flexibilidade para aprofundar ou confirmar determinados dados quando se mostrou necessário.

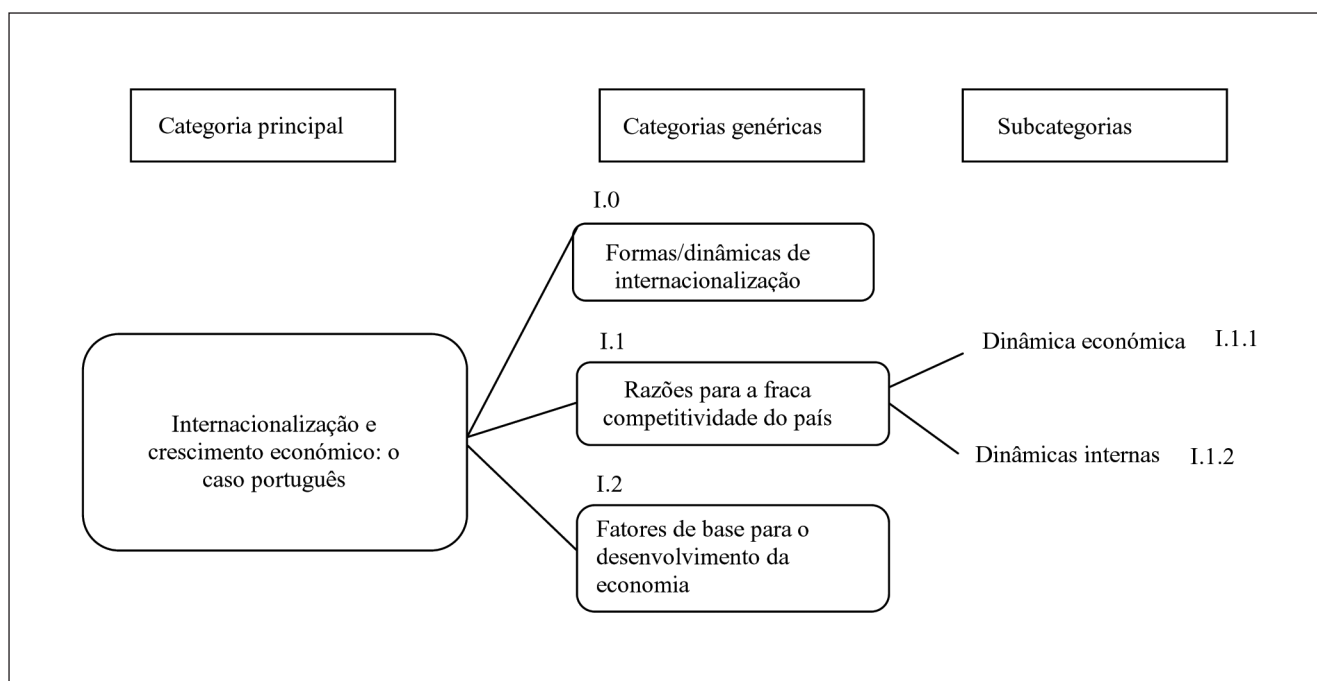
De modo a consubstanciar esta análise de conteúdo, através de uma base quantitativa, foi também requerido que os entrevistados pudessem identificar as cinco dinâmicas principais e formas de internacionalização para revitalizar a economia portuguesa, as cinco principais razões para a fraca competitividade do país, assim como os cinco principais fatores que poderão estar na base do desenvolvimento da economia portuguesa. (Ver Tabelas 1, 2 e 3, pp. 54-56).

## Resultados da pesquisa

De facto, o que se conseguiu aferir através desta investigação é que a revitalização da economia portuguesa pode ser conseguida através de uma maior procura por mercados alternativos, de uma maior capacidade para obtenção de investimento externo e, principalmente, pela introdução de novas dinâmicas e formas de internacionalização.

As dinâmicas de internacionalização das PME ligadas a outros fatores de gestão interna nacional, que poderão per-

**Figura 1**  
**Categorização e codificação do «corpus» da entrevista para análise qualitativa**



Fonte: Elaborado pelos autores

mitir desenvolver a economia no futuro, assentam nesta investigação em algo de profundo, não se limitando apenas a questões obrigatórias. Este estudo do universo nacional aponta para o que é necessário otimizar em termos de processos para obtenção de resultados satisfatórios.

**O desenvolvimento da economia nacional deverá estar fortemente ligado ao contexto de competitividade das empresas, independentemente das suas áreas de intervenção, e assentar em manobras estratégicas importantes, particularmente no continente asiático, que potenciem as condições que Portugal goza nestes mercados face à história do próprio país.**

Pelo que se pode constatar, o desenvolvimento da economia nacional deverá estar fortemente ligado ao contexto de competitividade das empresas, independentemente das suas

áreas de intervenção, e assentar em manobras estratégicas importantes, particularmente no continente asiático, que potenciem as condições que Portugal goza nestes mercados face à história do próprio país.

A procura de mercados alternativos, a captação de investimento externo e, fundamentalmente, a utilização de novas formas e dinâmicas de internacionalização, ligadas essencialmente à redução de custos conjunturais, a uma melhor gestão do crédito e do capital, a uma efetiva ligação das empresas ao contexto universitário e à utilização da diplomacia económica como forma de diversificação dos nossos mercados, assumem neste domínio um lugar de destaque.

Variáveis como a falta de aposta nos licenciamentos, no investimento na energia e na fiscalidade como estímulo ao desenvolvimento, a inexistência de pré-financiamentos e financiamentos à exportação, a incapacidade de lidar com a baixa relação entre capitais próprios e investimento das empresas, a ausência de linhas de crédito do Estado para

**Tabela 1**  
**As dinâmicas e formas de internacionalização para revitalização da economia portuguesa**

| As dinâmicas e formas de internacionalização para revitalização da economia portuguesa | Valores |
|--|---------|
| A procura de mercados alternativos   | 60      |
| Captação de investimento externo no continente asiático                                | 37      |
| Redução de custos conjunturais   | 34      |
| Melhor gestão do crédito e do capital  | 31      |
| Ligação das empresas ao contexto universitário   | 29      |
| Utilização da diplomacia económica como forma de diversificação dos nossos mercados,   | 28      |
| Iniciar negociações Estado a Estado  | 27      |
| Existência de negócios estrangeiros na Europa  | 26      |
| Maior apoio às empresas por parte do Estado  | 26      |
| Aposta na diplomacia como forma de diversificação de mercados                          | 25      |
| Empresas que concorram pela qualidade  | 20      |
| Constituição de um Banco de Fomento para apoio às PME                                  | 11      |
| Exportação de base alargada e não de proximidade geográfica                            | 11      |
| Existência de coberturas de risco ao crédito da venda e dos fornecedores às empresas   | 8       |
| Empresas que conheçam efetivamente o negócio   | 7       |
| Empresas que façam uma boa leitura dos problemas                                       | 6       |
| Empresas que definam corretamente os seus planos de ação                               | 6       |
| Empresas que se focalizem em concretizar objetivos                                     | 4       |

*Nota: foram consideradas por cada inquirido as cinco mais importantes – 5 a mais importante até 1 a menos importante.*

dinamizar a economia, o QREN e a inexistência de seguros de crédito alicerçados no pré-financiamento das empresas, são, desde logo, algumas das razões apontadas pelos inquiridos para a fraca dinâmica da economia portuguesa.

Por um lado, a intervenção estatal deve trazer para este contexto o fator novidade e, dependendo dos objetivos, trazer também novas ideias, de modo a que possam ser apresentadas as melhores soluções face às necessidades identificadas. Segundo os inquiridos, essa intervenção deverá passar por iniciar negociações Estado a Estado, maior apoio às

empresas, existência de negócios estrangeiros na Europa (mais investimento estrangeiro, oriundo de fora da Europa) e aposta numa maior diplomacia como forma de diversificação de mercados para exportação dos produtos e serviços nacionais.

Por outro lado, dado que a turbulência económica e empresarial assumiu nos últimos vinte anos pressupostos nunca vistos anteriormente, até porque nos dias de hoje as especificidades de negócio são muitas, foi manifestamente referida pelos inquiridos a necessidade das empresas por-

**Tabela 2**  
**Razões apontadas para a fraca dinâmica da economia portuguesa**

| Razões apontadas para a fraca dinâmica da economia portuguesa                                 | Valores |
|---|---------|
| Fraca dinâmica da economia portuguesa   | 58      |
| Falta de aposta nos licenciamentos  | 47      |
| Falta de investimento na energia  | 47      |
| Falta de aposta na fiscalidade como estímulo ao desenvolvimento                               | 25      |
| Inexistência de pré-financiamentos e financiamentos à exportação                              | 25      |
| Incapacidade de lidar com a baixa relação entre capitais próprios e investimento das empresas | 21      |
| Inexistência de linhas de crédito do Estado para dinamizar a economia                         | 19      |
| Má utilização do QREN   | 17      |
| Inexistência de seguros de crédito alicerçados ao pré-financiamento das empresas              | 17      |

*Nota: Foram consideradas por cada inquirido as cinco mais importantes – 5 a mais importante até 1 a menos importante.*

tuguesas concorrerem pela qualidade, através da venda de produtos e serviços de valor acrescentado e de uma boa escolha de parceiros locais que facilitem a entrada das empresas em países estrangeiros. Ficou ainda evidente que as exportações são a única forma viável para alavancar o país, ainda que isso apenas seja possível através da constituição de um Banco de Fomento para apoio às PME e da concretização de coberturas de risco ao crédito da venda e dos fornecedores às empresas portuguesas.

Conhecer o negócio, fazer uma boa leitura dos problemas, definir bons planos de ação, focalizar nos objetivos e centrar as exportações nos serviços e numa base mais alargada de exploração que não se foque apenas na proximidade geográfica, como hoje acontece, são considerados também fatores-chave de mudança da economia portuguesa.

Numa base mais alargada em termos do âmbito de análise, ligada não apenas à questão das dinâmicas e formas de internacionalização, os inquiridos consideraram no total 25 fatores que poderão estar na base do desenvolvi-

mento da economia portuguesa, apesar de muitos destes não serem de fácil implementação e estarem envolvidos numa certa base de controvérsia face a uma eventual implementação:

- Aumento das exportações;
- Redução das ineficiências e desperdícios;
- Sair do Euro – como mencionado por diversos inquiridos, este é o cenário mais provável, apesar das visões otimistas;
- Ouvir as empresas, sendo esta uma questão de base; saber o que precisam para ter melhores resultados;
- Aumento do capital do Banco Europeu de Investimento, embora neste caso esta medida não beneficie o país em virtude do *rating* da dívida soberana de longo prazo ser considerado especulativo (vulgo lixo financeiro);
- Plano de ataque à economia paralela;
- Acesso a linhas de crédito ao investimento com taxas de juro mais baixas;
- Aposta nos setores da agricultura e pesca sem barreiras e restrições governamentais e europeias;



**Tabela 3**  
**Os fatores de base para desenvolvimento da economia portuguesa**

| Os fatores de base para desenvolvimento da economia portuguesa                        | Valores |
|---|---------|
| Aumento das exportações   | 47      |
| Redução das ineficiências e desperdícios  | 47      |
| Sair do Euro  | 25      |
| Ouvir as empresas   | 25      |
| Aumento do capital do Banco Europeu de Investimento                                   | 21      |
| Plano de ataque à economia paralela   | 19      |
| Acesso a linhas de crédito ao investimento com taxas de juro mais baixas              | 17      |
| Aposta nos setores da agricultura e pesca   | 17      |
| Adesão ao regime de IVA adquirido pelo adquirente                                     | 16      |
| Reposição dos subsídios de Natal e Férias (entretanto realizado)                      | 15      |
| Reduzir custos com o endividamento público  | 14      |
| Transformar a moeda única em moeda comum ou sair do Euro                              | 14      |
| Existência de estabilidade ou previsibilidade fiscal                                  | 11      |
| Libertação dos bancos da ligação estreita à dívida pública                            | 11      |
| Induzir o consumo através de emigrantes   | 11      |
| Deixar de franquiar as empresas por parte do Ministério das Finanças                  | 10      |
| Redução dos custos energéticos  | 10      |
| Existência de instrumentos de controlo de gestão como o <i>The balanced scorecard</i> | 8       |
| Baixar a taxa social única  | 6       |
| Existência de programas de apoio por parte do Estado                                  | 5       |
| Baixar o IVA  | 4       |
| Baixar o IRC  | 2       |
| Reabilitação urbana   | 1       |

*Nota: Foram consideradas por cada inquirido as cinco mais importantes – 5 a mais importante até 1 a menos importante.*

- Adesão ao regime de IVA em função do pagamento pelo adquirente, fazendo com que as empresas deixem de se preocupar com o IVA e se possam focalizar no crescimento;
- Reposição dos subsídios de Natal e Férias para fomentar a procura e injetar capital na economia (entretanto realizado);
- Reduzir custos com o endividamento público;



- Transformar a moeda única em moeda comum ou sair do Euro, suportando os custos como forma de privilegiar uma perspectiva de futuro. Esta é considerada a via para fazer face à sobrevalorização do Euro, que está valorizado em cerca de 40% face àquilo que deveria servir como ponto de equilíbrio, o que torna a situação insustentável;
- Existência de estabilidade fiscal ou de um certo grau de previsibilidade fiscal, por forma a captar investimento direto estrangeiro e a entrada de *holdings* em território nacional;
- Libertação dos bancos da ligação estreita que têm à dívida pública nacional, por forma a gerar maiores níveis de liquidez e poderem, deste modo, injetar capital na economia através de empréstimos em condições vantajosas para as empresas privadas;
- Induzir o consumo através dos 4 milhões de emigrantes. Neste caso, baixando o IMT (Imposto Municipal sobre Transmissões) para fazer com que esses emigrantes voltem a investir no país, principalmente na área da construção civil;
- Deixar de franquiar as empresas por parte do Ministério das Finanças. Hoje, para obtenção de financiamento bancário, as empresas necessitam de uma certidão das finanças a mencionar a não existência de dívidas, o que faz com que os bancos, na ausência dessa certidão, pratiquem *spreads* absurdos. Neste caso, segundo um dos inquiridos, podia existir uma situação excecional para os próximos quatro anos, possibilitando o acesso ao crédito de forma mais facilitada, o que lhes permitiria crescer e fundamentalmente pagar dívidas;
- Redução dos custos energéticos, dos mais altos da União Europeia;
- Existência de instrumentos de controlo de gestão como o *The balanced scorecard*, que permitam focar o controlo também na vertente intangível de análise e não apenas em questões orçamentais;
- Baixar a taxa social única;
- Existência de programas de apoio por parte do Estado, controlados por uma comissão avaliadora ligada aos polos universitários, podendo avaliar e aferir a possibilidade de injeção destes capitais na economia;
- Baixar o IVA;
- Baixar o IRC em 10 pontos percentuais para empresas exportadoras;

- Reabilitação urbana. A licença para ocupação da via pública demora atualmente um mês a ser conseguida, sendo que os licenciamentos não têm prazo. Neste caso, deverão existir mínimos de tempo para obtenção de respostas;
- Deve ser criado um programa de auditoria às empresas para aferir os pontos a serem melhorados;
- Diminuir o horário de trabalho em uma hora e consequentemente o salário, permitindo a entrada no mercado de trabalho de licenciados desempregados;
- Fomentar o trabalho a tempo parcial, permitindo uma redução significativa da taxa de desemprego.

### Quatro dinâmicas

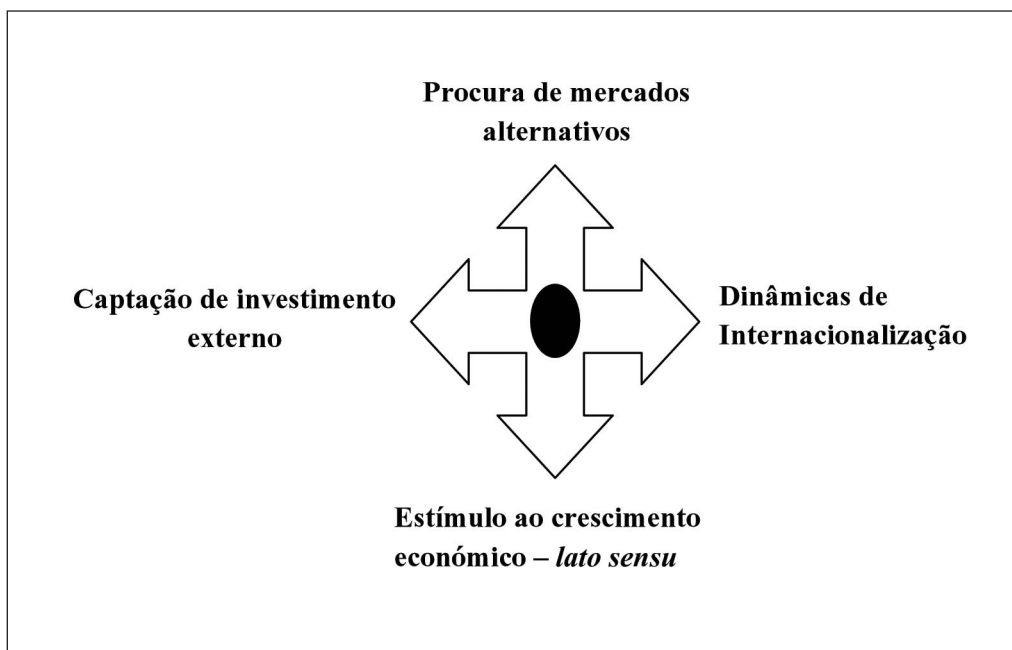
O alargamento da Europa e, principalmente, a exposição das dívidas públicas de alguns países europeus aos mercados financeiros, desde 2008, vieram iniciar uma nova fase problemática na história da Europa, agravando as crises de Itália, Grécia, Espanha, da própria França (que se viu obrigada inclusive a reduzir em 20% os salários) e de Portugal.

É nesta medida que os resultados desta investigação vêm tentar responder a esta problemática, basicamente na tentativa de responder ao problema português em quatro dinâmicas de abrangência, conforme Figura 2 (**ver p. 58**).

Como verificado através da literatura, o problema português é parte de um problema muito maior – o europeu. Muito embora diversos tipos de reformas tenham tentado resolver a crise portuguesa, é importante que se perceba que o problema nacional só será verdadeiramente resolvido após a resolução do problema europeu, pois só assim o país poderá ficar numa situação clara de reforma. Até porque o país goza de um estatuto que muitos países europeus não detêm, o de usufruirmos, em várias partes do mundo, da condição de sermos uma potência histórica, nomeadamente na Ásia, tendo, portanto, a capacidade de fazer a ligação europeia a este mundo emergente.

No entanto, até que essa situação se possa vir a concretizar, é essencial o foco nas quatro dinâmicas de abrangência da Figura 2, tendo Portugal de acompanhar uma linha clara de procura em termos de mercados alternativos, a captação de investimento externo, a utilização de dinâmicas de internacionalização e um conjunto de linhas

**Figura 2**  
**As quatro dinâmicas de abrangência como resposta à crise portuguesa**



Fonte: Elaborado pelos autores

estratégias que permitam fomentar o seu crescimento económico.

As formas de internacionalização ganham, por conseguinte, nesse contexto, uma importância vital, devendo Portugal concentrar-se principalmente em quatro linhas estratégicas: (1) minimizar os custos contextuais e apostar na exportação; (2) potenciar uma melhor gestão de crédito e de capital; (3) promover uma maior ligação das PME ao contexto universitário e (4) fomentar uma clara diplomacia económica que permita potenciar a componente da internacionalização.

O tecido empresarial português é composto em 99% por PME, estando estas na base do fraco desenvolvimento do país, substancialmente pelo facto de Portugal nunca ter conseguido tornar-se competitivo após a integração na União Económica Europeia. Após ter ganho competitividade, ao longo de anos, através da possibilidade de desvalorização do escudo, o foco deveria ter incidido sobre a vertente das exportações, e é exatamente aqui que tem residido um dos problemas da economia portuguesa. Ou seja, se excluirmos

o facto da inexistência total da aposta em licenciamentos, na indústria da energia e no aproveitamento da fiscalidade como estímulo ao desenvolvimento, um dos principais problemas com que o país se viu confrontado foi, fundamentalmente, a focalização do índice de exportações numa lógica de proximidade.

Apesar de se ter reduzido o índice de exportações para a Europa em cerca de 8 pontos percentuais desde 2000, o que é um fator positivo face ao contexto de crise no espaço europeu, a verdade é que continua a assentar numa base de proximidade (só para Espanha são cerca de 25% das exportações portuguesas) e está concentrado no setor têxtil, calçado, automóvel, mobiliário e equipamentos.

### Conclusão

As exportações são efetivamente a única via viável para o desenvolvimento e promoção de Portugal no contexto económico mundial.

No entanto, a viabilidade do aumento das exportações, por parte das PME, será impossível sem o pré-financiamento

to e financiamento às exportações e a necessidade de capitalização das empresas. A existência de linhas de crédito estatais, a utilização do QREN e, principalmente, algo que não tem sido manifestamente o foco de muitas análises, a cobertura do risco de crédito da venda e a cobertura do crédito dos fornecedores às empresas portuguesas, ganham neste domínio um lugar de destaque. Com o comércio internacional a rondar valores muito próximos dos 15 bilhões de euros, mais importante que vender muitas vezes é receber. É neste sentido que a cobertura do risco de crédito deve ser considerada de forma muito mais efetiva, o que não tem acontecido atualmente, sendo que o seguro sobre o crédito representa apenas cerca de 10% das exportações portuguesas e mundiais.

Ou seja, a utilidade da existência de uma instituição de fomento em Portugal que apoie claramente as PME, não deve existir apenas para centralizar o apoio a estas empresas, cobrindo as suas necessidades, mas, sobretudo, e também, para privilegiar a cobertura do risco do crédito caso as coisas corram mal.

Por outro lado, é utópico pensar que será pela redução de salários que nos tornaremos competitivos, até porque neste domínio jamais o conseguiremos ser em comparação com outros países. A necessidade de Portugal concorrer pelo fator qualidade é um aspeto fulcral do seu desenvolvimento, o que vem sendo limitado pelos cortes consecutivos que se têm vindo a realizar fundamentalmente no domínio do desenvolvimento de projetos ligados ao desenvolvimento tecnológico.

A ligação das universidades ao contexto empresarial é, por conseguinte, outro fator crucial, dado que a qualidade está estritamente ligada ao meio académico. Além da extraordinária preparação que as universidades portuguesas detêm em termos de recursos e competências para preparar os empresários para o previsto, têm a capacidade de os preparar para algo mais abrangente, o imprevisto.

A indústria do calçado é um ótimo exemplo das vantagens que podem ser absorvidas por esta ligação, tendo Portugal apresentado bons resultados neste setor de internacionalização.

Em termos de caracterização do setor do calçado, o mundo produz 20 mil milhões de sapatos por ano, com o

continente asiático a fornecer 85% desse volume. Só a título de exemplo, para que se consiga aferir o domínio asiático no mundo, a China produz e exporta mais do que a Alemanha e EUA juntos. No setor dos têxteis, a China exporta mais têxteis do que o equivalente ao PIB português. Na indústria do calçado, a hegemonia asiática deixa apenas para a Europa Ocidental 3% da produção mundial. Estes são apenas alguns exemplos da consequência da exploração de economias de escala pelas economias asiáticas, o que no setor do calçado se traduz num preço médio de venda pela China de 3 dólares com os valores em Portugal a rondar os 25 dólares, o que deixa o setor do calçado português numa clara dificuldade em termos de capacidade competitiva.

Esta dificuldade fez com que o setor do calçado em termos de exportação se direcionasse, numa primeira fase, para mercados de proximidade e, numa segunda, para mercados com um *target* alto, competindo pela especialização ou *focus* pela diferenciação nas 10 principais cidades da América do Sul, nas 14 principais cidades da China e na Europa como um todo, visto que os 250 milhões de habitantes europeus se podem posicionar neste *target*, mostrando um comportamento ótimo em termos de desempenho com a escolha deste posicionamento estratégico.

Mas se a ligação às universidades tem aqui um papel fundamental, não podemos, no entanto, negligenciar a necessidade de uma aposta mais efetiva na diplomacia económica. Negociação Estado a Estado, apoio às empresas, ter negócios estrangeiros ao invés de estarmos apenas presentes no estrangeiro com o Ministério das Finanças e a diplomacia como forma de diversificação de mercados, são, por esta razão, apostas de futuro, olhando para países que nos possam potenciar em termos de desenvolvimento da nossa economia.

Países como Angola, Moçambique, Zâmbia e toda a África Austral, ricos em energia, gás natural, carvão e outros tipos de minérios, são, consequentemente, países principais para o fenómeno de internacionalização das empresas portuguesas. Uma boa relação diplomática e a escolha de um parceiro global que permita facilitar a entrada nestes países, devido ao conhecimento da sua história, da sua estrutura de decisão (poder aparente vs. real) e de eventuais relações

políticas que possam usufruir junto das classes políticas, são aspetos cruciais a reter em termos de aposta.

A diplomacia económica em África mas também no Brasil, nos mercados asiáticos, nos EUA (crescer 0,25 % nos EUA é mais importante, por exemplo, que crescer 6% em África) ou até mesmo nos mercados do Golfo Pérsico, apesar das dificuldades que se possam enfrentar, é a forma mais sólida de crescer e vender produtos com mais valor acrescentado, possibilitando remunerar pessoas convenientemente e gerar emprego.

Em suma, o crescimento económico do país deve, por isso, ficar ligado às quatro dinâmicas de internacionalização ilustradas na Figura 2 que, para além dos dados aqui apresentados, deverão ter ainda um âmbito de análise mais alargado, designadamente, ao nível dos dados apresentados no capítulo dos resultados desta pesquisa.

Convém, ainda, realçar que, apesar dos inquiridos terem identificado um conjunto de quatro linhas estratégicas para o país, na verdade, parecem desconhecer as principais modalidades de entrada no estrangeiro identificadas no constructo teórico desta investigação, restringindo as opções de internacionalização das empresas em função apenas de alguns enquadramentos.

Para concluir, obviamente que há que ter em conta que as constatações apresentadas neste estudo resultam de limitações inerentes a uma investigação reduzida em termos de tamanho da amostra (inquiridos) e do facto de reproduzir resultados de um determinado contexto (PME) num determinado país (Portugal).

Neste sentido, em termos de validade externa, ou seja, da possibilidade de generalizar os resultados encontrados a outros contextos ou amostras, embora este estudo procure reforçar alguma da teoria já existente relativamente aos meios de aplicação das teorias económicas de internacionalização, tratou-se apenas de um estudo exploratório que não pode ser generalizado ou ser representativo.

Por outro lado, apesar das fontes secundárias que foram utilizadas, também este fator não pode justificar que os resultados aqui apresentados possam ser vistos como necessariamente generalizáveis em termos da prática de aplicação das teorias económicas.

Assim, ainda que este artigo vise fundamentalmente

responder às duas questões de pesquisa colocadas, é necessário que pesquisas futuras incluam a construção de um modelo que permita relacionar todas estas variáveis, identificando quais são as mais determinantes para o sucesso do país. ■

## Nota

1. O efeito de Penrose tem a ver com a contribuição da economista Edith Penrose, no final dos anos 1950, quando publicou o livro **A Teoria do Crescimento da Empresa**, em que sublinhou que «o processo de crescimento da firma é refreado dinamicamente». Os pontos de vista da economista norte-americana, naturalizada britânica, influenciaram a visão baseada em recursos na área do *management*. (N. E.)

## Referências bibliográficas

- ALIBER, R. (1970), «A theory of foreign direct investment». In C. P. Kindleberger e D. B. Audresch (EE.), **The International Corporation**. MIT Press, Cambridge.
- BUCKLEY, P. (2009), «Business history and international business». *Business History*, vol. 51, n.º 3, pp. 307-333.
- BUCKLEY, P. (2011), «International integration and coordination in the global factory». *Management International Review*, 51(2), pp. 269-283.
- BUCKLEY, P. e CASSON, M. (1976), **The Future of the Multinational Enterprise**. MacMillan, Londres.
- BUCKLEY, P. e CASSON, M. (2007), «Edith Penrose's theory of the growth of the firm and the strategic management of multinational enterprises». *Management International Review*, vol. 47, n.º 2, pp. 151-173.
- BUCKLEY, P. e CASSON, M. (2010), **The Multinational Enterprise Revisited – The Essential Buckley and Casson**. Palgrave Macmillan, Londres.
- CAVES, R. (1982), **Multinational Enterprise and Economic Analysis**. Cambridge University Press, Cambridge.
- CARMO, H. e FERREIRA, M. (1998), **Metodologia da Investigação: Guia para Auto-Aprendizagem**. Universidade Aberta, Lisboa.
- COASE, R. (1937), «The nature of the firm». *Economica*, vol. 4, n.º 16, pp. 386-405.
- COASE, R. (1960), «The problem of social cost». *Journal of Law and Economics*, vol. 3, n.º 1, pp. 1-44.
- DEEG, R. (2005), «Change from within: German and Italian finance in the 1990s». In W. Streeck e K. Thelen (EE.), **Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies**. Oxford University Press, Oxford, pp. 169-202.
- DEEG, R. (2009), «The rise of internal capitalist diversity? Changing patterns of finance and corporate governance in Europe». *Economy and Society*, vol. 38, n.º 4, pp. 552-579.
- DUNNING, J. (1977), «Location of economic activity and MNE: A search for an eclectic approach». *International Allocation of Economic Activity – Proceedings of a Nobel Symposium*, Estocolmo. Macmillan, Londres, pp. 395-418.
- DUNNING, J. (1980), «Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests». *Journal of International Business Studies*, vol. 1, n.º 1, pp. 9-31.

- DUNNING, J. (1981), **International Production and the Multinational Enterprise**. Allen & Unwin, Londres.
- DUNNING, J. (1997), **Alliance Capitalism and Global Business**. Routledge, Londres e Nova Iorque.
- DUNNING, J. (2000), **A Rose by Another Name...? FDI Theory in Retrospect and Prospect**. University of Reading/Rutgers University, Whiteknights, NJ.
- DUNNING, J. (2001), «The Eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present and future». *International Journal of the Economics of Business*, vol. 8, n.º 2, pp. 173-190.
- DUNNING, J. (2003), «Some antecedents of internalization theory». *Journal of International Business Studies*, vol. 34, pp. 108-115.
- DUNNING, J. e LUNDAN, S. (2008), **Multinational Enterprises and the Global Economy**. 2.ª ed. Edward Elgar, Cheltenham.
- FERRERA, M. (1996), «The southern model of welfare in social Europe». *Journal of European Social Policy*, vol. 6, n.º 1, pp. 17-37.
- GAMBAROTTO, F. e SOLARI, S. (2009), «Regional dispersion of economic activities and models of capitalism in Europe». *Economie Appliquée*, LXI, n.º 1, pp. 5-38.
- GRAZIANI, A. (2002), «The euro: An Italian perspective». *International Review of Applied Economy*, vol. 16, n.º 1, pp. 97-105.
- GREUBER, W.; MEHTA, D. e VERNON, R. (1967), «The R&D factor in international trade and investment of United States industries». *Journal of Political Economy*, fevereiro, pp. 20-37.
- HENNART, J.-F. (1982), **A Theory of Multinational Enterprise**. University of Michigan Press, Ann Arbor, MI.
- HYMER, S. (1976), **The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment**. MIT Press, Cambridge, MA.
- KNICKERBOCKER, F. (1973), **Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise**. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Cambridge.
- MCMANUS, S. (1972), «The theory of the international firm». In G. Paquet (E.), **The Multinational Firm and the Nation State**. Collier-Macmillan, Toronto, pp. 66-93.
- PUGH, D.; CLARK, T. e MALLORY, G. (1993), «Organization structure and structural change in European manufacturing organizations: A preliminary report on a comparative study». Paper presented to the 7th British Academy of Management Conference, Milton Keynes, 20-22 setembro.
- RANGONE, M. e SOLARI, S. (2012), «Southern European capitalism and the social costs of business enterprise». *Studi e Note di Economia*, XVI, vol. 1, pp. 3-28.
- RUGMAN, A. (1981), **Inside the Multinationals**. Columbia University Press, Nova Iorque.
- SAPELLI, G. (1995), **Southern Europe since 1945**. Longman, Londres.
- SCHMIDT, V. (2008), «European political economy: Labour out, state back in, firm to the fore». *West European Politics*, vol. 31, n.º 1, pp. 302-320.
- SOSKICE, D. (2007), «Macroeconomics and variety of capitalism». In B. Hancke, M. Rhodes e M. Thatcher (EE.), **Beyond Varieties of Capitalism. Conflict, Contradictions, and Complementarities in the European Economy**. Oxford University Press, Oxford, pp. 89-121.
- VERMON, R. (1966), «International investment and international trade in the product cycle». *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, n.º 2, pp. 190-207.
- VERMON, R. (1974), «The location of economic activity». In J. Dunning (E.), **Economic Analysis and the Multinational Enterprise**. Allen and Unwin, Londres.
- VERMON, R. (1979), «The product cycle hypothesis in a new international environment». *Oxford Bulletin of Economics & Statistics*, vol. 41, n.º 4, pp. 256-267.